

过于强调市场份额、占有率、规模与市场地位，幻想“东边不亮西边亮”，不注意盈利能力、盈利质量和业务质量，最终规模很大但失败得很“匆忙”，如韩国的大宇集团、我国的德隆国际与农凯集团等。诚如艾德里安·斯拉沃兹基、理查德·怀斯在2002年《哈佛商业评论》第10期撰文中所言，“许多看上去大步窜升的公司靠的不是在核心业务上的稳扎稳打，而是国际扩张、收购或是大幅度提价这种朝不保夕的增长方式”。此种发展战略是极其危险的：一个行业的利润聚集模式，通常与收入聚集模式是迥然不同的；今天的收入池明天可能会变为枯池。时下，不少企业纷纷走上了多元化的发展道路，如国内品牌海尔进军电脑产业、联想涉足手机市场、格兰仕制造微波炉全球第一后又投身空调业、五粮液开始“造芯”等。而国外成功的企业如Apple公司等多选择在技术实力上先做强，转型后更加加大对技术创新的投入，推动产品更新换代和技术升级，引领全球消费时尚。

### 做强做大要稳扎稳打

郎咸平先生曾表示，中国企业提升竞争力的关键在于抛弃“做大做强”的观念，而专注于从点滴做起。早在2002年，深万科总经理郁亮就谈到：未来十年万科的中长期发展是“有质量的增长”，持续领跑房地产行业。格力公司主要专注于空调机的制造，用实力和品质证明了“好空调，格力造”，最终成为目前国内市场占有率第一的空调品牌。

因此，笔者建议，中小企业的业主经理应树立基业常青与建百年老店的战略目标，戒除一夜暴富的思想；重塑做强做大企业的经营理念，适时平衡企业的快与慢、短线与长线、收益与风险；根据自身条件及地理位置，参与大企业的配套生产，依托大企业开展协作经营，赢得知名度、市场份额和效益；将精力集中于一种产品乃至一种配件，实施专业化、自动化的生产，形成生产个性化与特色化优势，提高产品的精度，这在福建晋江县、浙江温州中小企业中可以看到许多成功的例子。当然，在做强的基础上，适时适度地做大也是发展的需要。但要在规模并不大的时候，形成自己的特色，成为某个特定领域的“强者”，以此为突破口，不断发展壮大。“强大”的企业首先是“强”，其次才是“大”。“不求最大，但求最强”才是企业正确、稳健的发展路径。■

(作者单位：中央财经大学会计学院)

责任编辑 陈利花

# 国企绩效评价的对象是企业还是企业负责人



于增彪 张双才 刘桂英

2003年国资委颁发《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》，提出企业负责人经营业绩的概念，并主要用企业年度利润总额、净资产收益率和三年期国有资产保值增值率、主营业务收入平均增长率等指标来表示。这实际上是企业业绩而不是企业负责人业绩，是考核企业而不是企业负责人。

### 国企绩效评价的对象应该是谁

笔者认为，企业运营过程在一定意义上就是企业负责人利用企业来满足企业利益相关者需要的过程，因此，企业负责人业绩势必以企业业绩为基础并通过企业业绩来表现，但两者之间的差别是很明显的。原因是企业业绩至少取决于企业环境、企业负责人的能力及其发挥程度等三个因素，而企业负责人业绩在严格意义上仅指企业负责人能力发挥程度（经济学称之为“努力程度”）所影响的企业业绩。企业环境包括内部环境和外部环境，其中能够影响企业绩效的因素可以区分为系统性因素和非系统性因素。系统性因素就是客观因素，企业负责人不能改变，它们对企业业绩的影响可能是负面的，也可能是正面的，取决于系统因素的性质以及受影响企业的性质。系统性因素一旦发生，企业业绩就会与企业负责人业绩脱节。例如，餐饮或公共交通企业因非典而业绩下降并不表明这些企业的负责人业绩下降；同理，那些药店因非典而业绩上升也并不表明其负责人业绩在上升。或许，用同一套指标同时表示企业业绩和负责人业绩并非不可行，但需要在绩效评价时对指标数据进行调整。对我国国企来说，目前系统因素中影响力最大的是原材料或产品的垄断，

它对企业业绩的影响是正面的。而非系统性因素则是主观因素，企业负责人可以改变，它们对企业业绩的影响可能是负面的，也可能是正面的，取决于负责人的能力及其发挥程度。如果假定系统性因素的影响为零，企业负责人能力既定，那么，系统性因素的影响、企业业绩、企业负责人业绩三者在上量上应该相等。当系统性因素发生影响时，如果没有有效方法分离此种影响，那么，企业负责人的能力及其发挥程度的强弱、业绩水平的高低，都有可能被混淆起来。

企业负责人的能力无非是防范和化解负面非系统性因素的能力和将正面非系统性因素转化为企业业绩的能力。从西方国家的理论和实践看，具有此种能力的企业负责人的配备主要是依靠经理人市场和资本市场来实现的。由于我国尚未形成经理人市场，大多数国企还未上市，上市的国企中又大多是国家控股，因此我国仍以行政任命方式配备国企负责人。这一任命方式的缺陷在于：一是主观性强，特别是政治因素和领导个人因素介入过多。二是选择范围有限。三是选择者未必有足够的“眼力”选出企业家。与市场方式比较，行政任命方式所配备的企业负责人其能力更容易偏离（可能高于，也可能低于）企业实际需要，加之原材料和产品的垄断，这种偏离更难以得到纠正，以至于人们无法弄清楚国企负责人称职与否。

显然，在企业负责人能力既定的条件下，其业绩与能力发挥程度成正比，而企业负责人能力发挥程度则取决于激励制度。我国国企固然有一批“我党培养的优秀干部”（例如中国重汽集团董事长马纯济、邯郸钢铁公司原董事长刘汉章、中国兵器装备集团中原特钢原总经理刘新民等都是在惨烈的市场竞争中使企业起死回生的企业家）在兢兢业业地工作，但我国国企激励强度不够、企业负责人驱动力不足也是不争的事实。遗憾的是，我国现行国企负责人经营业绩考核体系中在业绩指标设计和奖惩资源安排方面都没有对此给予特别关注，有些甘于奉献，也甘于寒酸；而有些则心理失衡，冒险贪腐，出现所谓“59岁现象”；有些则是滥竽充数。尽管多数人凭着良心和觉悟工作，这显然不是长久之计。

此外，还有两类因素造成了企业业绩不同于企业负责人业绩：第一类是政策或制度因素，包括政府价格控制、国企年终决算、国企内部指标层层加码、国企三年脱困及债转股等。例如石油冶炼企业，进口原油价格按国际期货市场报价计算，过去几年一直呈上涨趋势，2007年涨势更猛，但成品油价格由国家控制，不允许随原油价格上涨而提高，其结果是石油冶炼企业在进口原油冶炼量持续增长的情况下，亏损也不断增加。这表明，石油冶炼企业的业绩下降，并不完全是企业负责人造成的。又如我国曾有过的国企三年脱困运动，使国企基本上进入盈利状态，但有人统计，脱困时期仅银行降息就使国企获利或减损达2 500亿元（占同期国企利润总

额的55%以上）。值得注意的是，这种获利或减损只表明国企业绩上升，而国企负责人业绩说不定还会下降！第二类是数据虚假与操纵。我国企业财务及非财务信息失真问题尚未从根本上予以解决。据笔者观察，从20世纪90年代末期的亚洲金融危机到现在，我国国民生产总值呈稳步上升趋势，国企利润从1998年的525亿元增长到2006年的10 000亿元。更值得注意的是，我国国企的信息失真则由过去的压低成本和虚夸利润转变为现在的虚夸成本和压低利润，其主要表现是存货账实不符，但过去是账面有存货而仓库无存货，现在却是账面无存货而仓库有存货。

### 如何构建国企负责人经营业绩考核体系

首先，从长期看，应适应我国市场经济发展的要求，为我国国企负责人经营业绩评价体系创造良好的运行环境，并至少应解决三个问题：一是制定并实施严格的反垄断法，逐步消除国企对原材料和产品的垄断；二是尽快实现国企公司化运作，特别是推动国企整体上市；三是改革国企负责人的行政任命方式，以有效的公司法人治理结构和经理人市场取而代之。

其次，以企业业绩评价体系为基础，重新设计企业负责人经营业绩评价体系。关于企业业绩评价体系的设计，笔者已经进行过讨论（参见本刊2007年第12期），不再赘述。这里强调三个要点：一是企业负责人的业绩指标不能单一，或以几个财务指标了之，应该体现或采纳平衡计分卡、企业社会责任、战略、流程等新的管理理念，需要指出的是，以股价作为单一基础的股票期权制度以及单一的经济增加值（EVA）都不可取，要有其他业绩指标的配合。二是将企业负责人业绩作为企业业绩调整的结果，调整对象主要是上文提到的政策或制度因素，例如对石油冶炼企业可以用原油年初价格与实际价格的平均差额及全年原油冶炼量来调整成本，进而调整经营成果，剔除价格对企业负责人业绩的影响。三是重新设计难度系数，尽量剔除系统性因素对企业负责人业绩的影响，目前需要做的就是放弃按总资产额、净资产、销售收入、利润总额、职工平均人数、离退休职工占比等6项指标设计的难度系数，改为按企业垄断程度设计的难度系数，如果可能还可考虑整个国民经济和企业所在行业的发展情况，采用横向标杆等。

再次，将企业负责人业绩评价结果与奖惩资源结合起来，并增加奖惩资源的总量和形式。站在评价者的立场上，业绩评价可分为三类：一是客观业绩评价，即按事先规定的指标或公式计算；二是主观业绩评价，即评价者按照自己的感知或印象判定；三是主观评价的客

（下转73页）